

البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط

الباحثة لقاء حسين فليح
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

أ.د أحسان دهش جلاب
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على اثر البراعة التنظيمية عبر ابعادها(البحث عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص) في الرشاقة الاستراتيجية ابعادها(الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، التعلم الاستراتيجي) ، اذ تمثلت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات بهدف التعرف على الاطر الفكرية لمتغيراته ، ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانياً ، كذلك التعرف على الاجراءات المناسبة من قبل المنظمة ، وتم وضع فرضيتين رئيسة وتتفرع منها عدة فرضيات لقياس مستوى الارتباط والتأثير ، وقد اجريت الدراسة على القيادات الجامعية في الجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ميداناً للدراسة واختبار فروضها ، وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وبلغ حجم العينة(١٤٩) . واستعمل في البحث العديد من الوسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج (SPSS.var.٢٧) ، (AMOS.var.٢٦) الاحصائية وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن للبراعة التنظيمية علاقة ارتباط وتأثير معنوي في الرشاقة الاستراتيجية، واختتمت البحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمة المفتاحية: البراعة التنظيمية ، الرشاقة الاستراتيجية.

المقدمة

في بيئة الأعمال التجارية اليوم سريعة التغير والعالمية بشكل كبير ، لم تعد أي منظمة في مأمن من المنافسة بعد الآن، اذ تعمل جميع المنظمات تقريبا في بيئات تنافسية ديناميكية وغير مؤكدة، وهناك العديد من مصادر التغييرات ، التي تنبع من عوامل مثل المنافسة العالمية المكثفة ، وتويع الطلب ، والتقنيات الجديدة ، بينما الرشاقة الاستراتيجية تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية للمنظمة وتحسين مكانة وسمعة المنظمة بين المنظمات الاخرى، وبدأت تظهر العديد من المقترحات الأساسية في الفكر الاستراتيجي طبيعة

المرحلة البراعة التنظيمية التي تعد واحدة من تلك الموضوعات الاستراتيجية الهامة من أجل مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يتعين على المنظمات التي ستبقى على قيد الحياة في هذه البيئة أن تكون في بحث مستمر عن فرص عمل جديدة وأن تدرك المكان الذي قد يأتي منه الشيء الكبير التالي، ويعني البقاء في صدارة المنافسة أيضا أن تكون قادرا على إجراء منعطفات سريعة إذا كان هذا هو ما يتطلبه الأمر للوصول إلى الهدف الكبير للمنظمة، إن الشركة الرشيقة استراتيجيا مجهزة تجهيزا جيدا لمواجهة هذه التحديات. ولأجل ذلك تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تضمن الاول منها منهجية الدراسة ، في حين تضمن الثاني الاطار النظري للبحث، اما الثالث فتضمن الجانب التطبيقي ، في حين تمثل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

منهجية البحث

أولاً:- مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الاعمال المعاصرة تحديات كثيرة نظراً لسرعة التغير وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية ، مما يتطلب اعتماد مداخل واساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ولعل من بين اهم هذه المداخل والاساليب هي (البراعة التنظيمية) وكيف يمكن توظيفه في تحقيق الرشاقة لتلك المنظمات ، وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج نظامي يبحث افاق مستقبل المنظمات، ويستعد لمواجهة، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة أن نقف عنده بل يتطلب تطوير إمكانيات البراعة التنظيمية وتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى صناع القرار من خلال السعي الجاد لاستكشاف الفرص والتهديدات البيئية واستثمار الفرص الملائمة. وفي ضوء ما سبق فان الدراسة الحالية تحاول ردم الفجوة المعرفية والتطبيقية لفهم وتفسير العلاقة بين المتغيرات من خلال صياغة تساؤل رئيسي مفاده **(هل يمكن تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة)** وتتبع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

١- هل هناك تصور واضح عن ماهية وطبيعة البراعة التنظيمية وابعاده في الكليات والجامعة المدروسة ؟

٢- هل تدرك العينة المبحوثة اهمية الرشاقة الاستراتيجية وابعادها ؟

٣- ما طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية؟

ثانياً:- اهمية الدراسة

يمكن تحديد وتوصيف الاهمية العملية للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط المهمة, ولعل ابرزها الاتي:-

١- اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المجتمع المبحوث (الادارات الجامعية في الكليات والجامعات الاهلية) وما لهذه الفئة من دور في تخريج ملاكات كفؤة تأخذ على عاتقها تطوير الواقع في معظم المنظمات العاملة في محافظات الفرات الاوسط العراقية.

٢- تحاول الدراسة الحالية تفعيل دور البراعة التنظيمية في قطاع التعليم الاهلي.

٣- تسهم الدراسة في تأشير المعوقات التي تحول دون تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط (عينة الدراسة) .

٤- تحاول تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية الامر الذي يمكن للدراسات المستقبلية قياس طبيعة ونوع هذه العلاقة على عينات اخرى يمكن من خلالها الوقوف على مجموعة من الحلول الاستراتيجية التي بدورها تمثل معالجة لمشاكل كل عينة.

ثالثاً:- اهداف الدراسة

١- التعرف على واقع البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية لدى العينة المدروسة.

٢- تحديد قدرة الجامعات الاهلية المدروسة من ناحية البراعة التنظيمية واستثماره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

٣- الكشف عن الجوانب التي يمكن من خلالها للبراعة التنظيمية ان تحقق من خلالها الرشاقة الاستراتيجية.

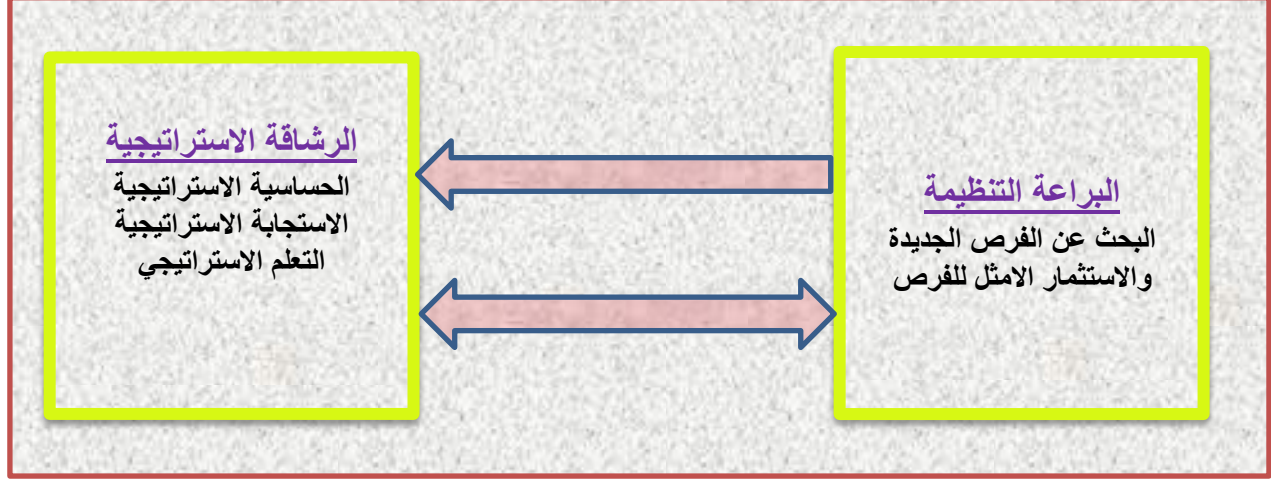
٤- تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

رابعاً:- المخطط الفرضي الدراسة

ان الغرض من هذه الفقرة هو وضع مخطط تفصيلي تسير عليه الدراسة من اجل انجاز الاهداف التي تصبوا اليها انظر الشكل (١) وعليه يمكن تحديد متغيرات البحث كالاتي: -

١- المتغير المستقل: - المتمثل البراعة التنظيمية والذي يتضمن بعدين (البحث عن الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للفرص) وتم اعتماد مقياس (De Almeida et al., ٢٠٢١).

٢- المتغير التابع: - ويتمثل الرشاقة الاستراتيجية، ويتضمن ثلاثة ابعاد (الحساسية الاستراتيجية والاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي)، وتم اعتماد مقياس (Omar, ٢٠١٩).



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: - فرضيات الدراسة

❖ فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البحث عن الفرص الجديدة والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستثمار الامثل للفرص والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين البحث عن الفرص الجديدة والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستثمار الامثل للفرص والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

سادساً: - نطاق الدراسة

١- الحدود المكانية

تمثل الحدود المكانية للدراسة في الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة, والموثلي, والديوانية, والنجف الاشرف, وبابل).

٢- الحدود البشرية

تمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية بجميع الادارات الجامعية (عميد, معاون عميد , رئيس قسم) في الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط.

٣- الحدود الزمانية

امتدت الدراسة النظرية والاستطلاعية للمدة من شهر تشرين الاول (٢٠٢١) ولغاية شهر نيسان (٢٠٢٢) وتعد هذه المدة الاساس في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري والعملي , كما تطلتها فترة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

سابعاً: - أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ، تم الاستعانة بالاستبانة ,والجدول (١) يوضح هيكلية الاستبانة, فضلا عن توضيح المصادر التي تم اعتمادها في تصميمها.

الجدول (١) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المقاييس المعتمد	الابعاد	المتغيرات	المحاور
De Almeida et al., ٢٠٢١	البحث عن الفرص الجديدة	الاستشراف الاستراتيجي	المحور الأول
	الاستثمار الامثل للفرص		
Omar, ٢٠١٩	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	المحور الثاني
	الاستجابة الاستراتيجية		
	التعلم الاستراتيجي		
	المجموع		

ثامنا:-أساليب تحليل البيانات

اعتمد الباحثان على تدرج ليكرت الخماسي من اجل توزيع نقاط القوة على اداة الاستبانة, وبالتالي فمن اجل تحليل الجانب الميداني للدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.7.25): -

١-الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
٢-الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.

٣-الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.

٤-الأهمية الترتيبية, تقنية poxplot. لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة

٥-معامل الارتباط Pearson البسيط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

٦-معادلة النمذجة الهيكلية من خلال برنامج (Amos) لاختبار الفرضيات المباشرة والتأثير التفاعلي.

الاطار النظري

اولا:- مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم المهمة في العديد من الميادين لكنها لم تنل الاهتمام اللازم رغم أنها كانت قائمة منذ عقود طويلة، كما ان استخدامها في البحوث العلمية لم يكن الا في السنوات الاخيرة , اذ أن البراعة التنظيمية تشير الى القدرة على امتلاك كل من الابداع التدريجي والمنقطع في نفس الوقت(Simsek, 2009:598). البراعة لا تتعلق فقط بالمنظمة على تحقيق الكفاءة والابداع أو التنافس في أسواق متعددة ، ولكن تتعلق بتطوير القدرات اللازمة للمنافسة في الأسواق والتقنيات الجديدة التي تمكّن المنظمة من البقاء في مواجهة ظروف السوق المتغيرة(O'Reilly et al., 2013:15).

وصرح(Lampel et al., 2014:467) إن البراعة التنظيمية هي مجال الفاعل التنظيمي ، الذي يتقن التفاوض بشأن الحدود التنظيمية ، ويدرك تماما القيود والقيود التي تفرضها المنظمة البيروقراطية على منتسبيها, اذ تعتمد البراعة التنظيمية على الأفراد والمجموعات الذين لديهم

الدافع للتصرف بشكل خلاق من خلال المكافأة الجوهرية التي غالبا ما تصاحب حل المشكلات الإبداعية .

وعرفها (O'Reilly & Tushman, ٢٠١١:٧) بأنها قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستثمار الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، والمواءمة والتكيف، والربح والنمو بعيد الامد فضلاً عن الربح والنمو قصير الامد. اما (Baškarada et al., ٢٠١٦:٢) فيرى بأنها قدرة المنظمة على ادارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت، مثل الاستكشاف مع الاستثمار، والكفاءة مع الفاعلية، والابداع الجذري مع الابداع المستمر، والمواءمة مع التكيف. وتطرق (Ramukumba, ٢٠١٧:٢١) الى انها القدرة على الاستثمار والاستكشاف بصورة ديناميكية مستمرة لاسيما عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، اذ تكمن البراعة التنظيمية في قدره القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وكما تكمن البراعة في استشعار المنظمات بالفرص وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال، واستثمار وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجهة التهديدات والمنافسة. وأشار (Clauss et al., ٢٠٢٠:٤) الى انها قدرة المنظمة على استغلال العمليات التجارية الحالية بمستويات عالية من الكفاءة أثناء البحث عن فرص جديدة وابتكارات جذرية (مثل الاستكشاف) في نفس الوقت ، أو هي قدرة المنظمة على متابعة التوجهات الاستراتيجية المتنافسة في وقت واحد.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف البراعة التنظيمية على انها قدرة المنظمة وفاعليتها في ادارة المكونات المتعارضة بقصد خلق القيمة بما في ذلك قدرة المنظمة على تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق النجاح في أنشطة الاستكشاف والاستثمار .

ثانياً: - أهمية البراعة التنظيمية

اكتسبت البراعة التنظيمية بوصفها قدرة المنظمة على التناغم والعمل بكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال التجارية اليوم ، اصف الى قدرتها على التكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة ، اهتماما متزايدا في السنوات الأخيرة، إذ استخدم الباحثون البراعة لتحليل العديد من الظواهر التنظيمية الهامة. وقد لوحظت أهميتها عبر مجالات الإدارة الاستراتيجية والابتكار والتعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا والتكيف ، ونظرية المنظمة ، والسلوك التنظيمي،

بالإضافة إلى ذلك، تتضح الأهمية الجامعية للبراءة في العديد من الوصايا المقدمة لتحسين الأداء التنظيمي والتكيف والبقاء (Simsek, 2009: 599).

كما نالت البراءة اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، إذا بدأت المنظمات تشعر بضرورة امتلاك القدرة على التكيف بسبب التغيير التكنولوجي السريع والاضطرابات السياسية والازمات الاقتصادية في الفترة الأخيرة. والبراءة التنظيمية تعد من أهم القضايا في المجال الصناعي ومجالات الإدارة التنظيمية والمعرفة وقد أصبحت اليوم ذات أهمية كبيرة وحاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والمتضاربة بين التقسيمات الفرعية للمنظمات ضمن البيئات المتغيرة (Venugopal et al., 2019: 588; Datta, 2011: 6).

وتوضح البراءة التنظيمية الدرجة التي تنشر بها المنظمات أنماط الابتكار الاستثمارية والاستكشافية وتعكس السعي المتزامن لكليهما، إذ تركز الأنماط الاستثمارية على تحسين التدفقات النقدية الحالية وتشير إلى الظروف التي تعمل فيها المنظمات ضمن حدود معرفة معروفة ويمكن التنبؤ بها وأمانة نسبياً، بينما يركز الوضع الاستكشافي على التجريب والاكتشاف لإنشاء تدفقات نقدية مستقبلية (Hughes et al., 2020: 6).

ثالثاً: - أبعاد البراءة التنظيمية

١ - الاستثمار الأمثل للفرص الراهنة

يشير الاستثمار الأمثل للفرص إلى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، إذ يسهم الاستثمار لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع السلع والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً، فضلاً عن الأخذ بالحسبان الفرص التي تبدو خارج بيئة المنظمه والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Harlan, 2018: 2). وأشار (Hernández et al., 2020: 13) إلى أن مفهوم استثمار الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستثمرها مثل وجود زبائن جدد والتوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة أو من خلال طرح منتجات جديدة إلى الأسواق وإيضاً القدرة على التوزيع في السلع والخدمات التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من مستوى الجودة.

ومما تقدم يمكن تعريف الاستثمار الامثل للفرص الزاهنة على انه عملية تجديد تهدف إلى الاستفادة من الأصول الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها، ويشتمل التعلم الاستثماري على عمليتين هما تحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، اذ يشير التحويل لمهارة المنظمة في دمج المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل، أما التطبيق فيشير إلى مهارة المنظمة في تنفيذ التكنولوجيا وتكييفها منتج جديد، ويمكن تقسيم الاستثمار إلى استثمار داخلي من خلال التعلم التدريجي البسيط، واستثمار خارجي عن طريق استخدام الأصول الموجودة في سياق مختلف.

٢- البحث عن الفرص الجديدة

ان البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعه نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي البحث عن الفرص الجديدة الى ظهور زبائن واسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والاختلاف والمرونة (Harlan, ٢٠١٨:٢). ومن خلال عملية البحث عن الفرص الجديدة أمام المنظمات افاق الابداع في منتجاتها الجديدة او في طرائق عرضها للمنتجات، لتطوير موارد وقدرات جديدة، إذا ان المنظمات التي تتبنى براعة البحث عن الفرص الجديدة تتسم بالمرونة العالية من خلال منهج تعاوني مع التعلم بهدف تحديد المشاريع ذات المخاطر العالية (Ojha et al., ٢٠١٨:٢١٦). ويرى (Hernández et al., ٢٠٢٠:١٣) في تعريفه للاستكشاف بأنه عملية تقديم منتج جديد او تحسين منتج حالي او تقديم او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية انتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن ايجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الاسواق مما يؤدي الى نمو وبقاء وتطوير المنظمة. ومما تقدم يمكن تعريف البحث عن الفرص الجديدة على انه عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة، من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة بهدف إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية ترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من التنافسية وامتلاك القدرة بالتنبؤ بحاجات السوق أو البحث عن أسواق جديدة.

رابعاً: - مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تتضمن الرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع، فالمنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة، كما تتطلب الرشاقة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى، ويتم وصف التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الاستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنظمة في منتجات وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة، فكثافة وتنوع هذه التغييرات عالية، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر رشاقة عالية (Weber&Tarba, ٢٠١٤:٦).

والرشاقة الاستراتيجية هي الكفاءة الضرورية في الأسواق سريعة التغير، ويمكن للمنظمات بناء الرشاقة الاستراتيجية من خلال التوقع أو رد الفعل أو الخيال (Cunha et al., ٢٠٢٠:١). والرشاقة الاستراتيجية هي مفهوم إداري جديد نسبياً ظهر كنموذج إداري متطور في الأدبيات المتخصصة على مدى السنوات القليلة الماضية، إذ تعكس الرشاقة الاستراتيجية المدى الذي تُظهر فيه الإدارة العليا للمنظمة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال، بحيث تتحول التهديدات إلى فرص (Elali, ٢٠٢١:٣). وعرفها (Junni et al., ٢٠١٥:٥) بأنه قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة وغير المؤكدة، حيث تكون الميزة التنافسية غالباً مؤقتة وتتطلب تحركات استراتيجية متكررة، فالرشاقة مهمة بشكل خاص في البيئات التي تتميز بكثافة تنافسية عالية، وبالتالي من منظور القدرة الديناميكية، يمكن فهم الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة أساسية للمنظمة في البيئات الديناميكية. ويرى (Diego&Almodóvar, ٢٠٢١:٢) بأنها قدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف، والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استثمار الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية، وهي بذلك تمثل توجهاً منتظماً نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية وتتبعها وإجراء التغييرات المناسبة من أجل استثمار هذه الفرص وتجنب التهديدات وتحويلها إلى فرص ممكنة بالاستفادة من نقاط قوة المنظمة في اكتساب المعرفة الاستراتيجية وخلقها وخبزها وتطبيقها.

خامسا:- أهمية الرقابة الاستراتيجية

تحتاج المنظمات هذه الأيام إلى قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات البيئية ، فضلاً عن السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل درجة عالية من عدم التأكد بشأن ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات ، فضلاً عن البيئة المضطربة باستمرار والاستراتيجية، إذ لم يعد التخطيط بالصور النمطية مفيداً ، ومن أنجح هذه الأساليب الجامعية أسلوب الرقابة الاستراتيجية ، والتي تعتبر من الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير (Muhammad et al., ٢٠٢٠: ٨٠).

وتوفر الرقابة الاستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة للتأوب وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم التأكد في السوق والمخاطر، ويمكن للمنظمة الرشيقه استراتيجيا تكيف ثقافتها مع تغير السوق ، والتعرف على تغيير السوق بسرعة ، والاستفادة من هذه التغيرات الخارجية ، وتشكيل سلع / خدمات المنظمة وفقا للتغيرات الخارجية (Arbussa et al., ٢٠١٧: ٢٧١). ومن خلال إعادة ترتيب النظام التنظيمي واستراتيجيته وفقا للتغيرات البيئية بطريقة سريعة الاستجابة ، يمكن تحويل التغيرات الخارجية إلى فرصة للمنظمة (Clauss et al., ٢٠١٩: ٦).

سادسا:- ابعاد الرقابة الاستراتيجية

١- الحساسية الاستراتيجية

تؤكد الحساسية الاستراتيجية باعتبارها البعد الأول للرقابة الاستراتيجية على قدرة المنظمات على خلق فرصها الخاصة من خلال العمل مع الزبائن (Omar, ٢٠١٩: ٥). وتمثل الحساسية الاستراتيجية القدرة على تتبع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، كما انها تعد مقياس لقدرة المنظمة الريادية على اكتشاف التهديدات وتحديد الفرص (Kale et al., ٢٠١٩: ٢٧٨). ويمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية كإصدار معاصر لمفهوم اليقظة الريادية الذي قدمه (Kirzner, ١٩٧٣)، وتتألف اليقظة الريادية من البراعة التنظيمية الذي يؤكد التوجه الخارجي من خلال تطوير توقعات التهديدات والفرص في السوق والرؤية المنهجية التي تعكس إمكانية استثمار الفرص بناءً على القدرات الديناميكية، كما انها تعد الرؤية المنهجية التي تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن بطريقة مبتكرة (Brueller et al., ٢٠١٤: ٤٢).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية على انها الانفتاح والإبلاغ عن سعة كبيرة من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث أسس أساسية ، ومن خلال هذه الأسس يمكن للمنظمة الوصول إلى الحساسية

الاستراتيجية وبالتالي بناء الرشاقة الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة ، وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة والتأكيد على اليقظة الاستراتيجية والحوار الداخلي عالي الجودة.

٢- الاستجابة الاستراتيجية

الاستجابة الاستراتيجية هي عامل أساسي في ضمان وجود ونجاح الأعمال التجارية خاصة في البيئة الغير مستقرة (Omar, ٢٠١٩:٥). ووصف (Arbussa et al., ٢٠١٧:٢٧١) عنصر الاستجابة في الرشاقة الاستراتيجية بأنه القدرة المادية للمنظمة على التعامل مع التهديدات والفرص المعروضة بسرعة وبدقة. بينما عرف (Arokodare et al., ٢٠١٩:٤) الاستجابة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على إعادة توزيع الموارد والأنشطة للرد على التحديات الخارجية. ويتم التقاط الاستجابة الاستراتيجية من خلال القدرات الديناميكية للمنظمة التي قدمها العديد من الأكاديميين بطرق مختلفة (Brueller et al., ٢٠١٤:٤٢).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعرف الاستجابة الاستراتيجية على انها منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المنظمة وهي امر في غاية الاهمية بسبب الديناميكية والتعقيد المرافقة لها.

٣- التعلم الاستراتيجي

يُعرّف التعلم الاستراتيجي بأنه عمليات داخل المنظمة لإنشاء المعرفة الاستراتيجية ونشرها وتسييرها وتنفيذها (Khoshnood, ٢٠١٧:٢٢١). قدم (Kuwada, ١٩٩٨) أربع عمليات رئيسة للتعلم الاستراتيجي والتي تلخص قدرة المنظمة على اكتساب وتفسير وتحويل والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة التنظيمية (Omar, ٢٠١٩:٥). والتعلم الاستراتيجي هو العملية التي تتعلم من خلالها المنظمات المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة وإجراء التعديلات المناسبة في نموذج التشغيل الخاص بها أو تطوير استراتيجيات جديدة لنفسه (Gupta&Bose, ٢٠١٩:١٠).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التعلم الاستراتيجي على انه عملية قمت بتطويرها لإنشاء وتنفيذ استراتيجيات اختراق بشكل مستمر لإنشاء منظمة قابلة للتكيف، ويركز التعلم الاستراتيجي على تعليم استراتيجيات المنظمة (أي ما وراء المعرفة والعقليات) التي يمكنهم

الاستفادة منها لتعزيز قدرتهم على التعلم، في النهاية يتمثل الهدف من التعلم الاستراتيجي في مساعدة العاملين على أن يصبحوا متعلمين موجهين ذاتيا مدى الحياة.

الجانب العملي

أولا: ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

لغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في الدراسة بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول (٢).

الجدول (٢) توصيف متغيرات الدراسة

الرمز		عدد الفقرات		البعد	المتغير
ORAM	OAOI	٢٠	٦	الاستثمار الامثل للفرص	البراعة التنظيمية
	OASN		٦	البحث عن الفرص الجديدة	
STAG	SASE	١٩	٥	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة
	SARE		٧	الاستجابة الاستراتيجية	الاستراتيجية
	SALE		٧	التعلم الاستراتيجي	

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

١- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

حازت فقرات متغير البراعة التنظيمية على قيم معنوية اعلى من (٥%) وفقا لاختبار كلومجروف - سيمنروف واختبار شابيرو - ويليك، مما يعني ان بيانات المجتمع المدروس لا يختلف معنويا عن التوزيع الطبيعي، مما يعني ان توزيع بيانات العينة مشابها تقريبا للتوزيع الطبيعي ولا يعاني من حالة الالتواء او التقلطح.

وتأسيسا لما تقدم نقبل الافتراض بان بيانات متغير البراعة التنظيمية مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي،

الجدول (٣) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية

P-value	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات
P> ٠.٠٥	٠.٨٩٩	٠.٢١٦	OASN١	٠.٨٧٢	٠.٢٥٠	OAOI١
P> ٠.٠٥	٠.٨٧٢	٠.٢٠١	OASN٢	٠.٨٩٤	٠.٢٠٧	OAOI٢
P> ٠.٠٥	٠.٨٩٥	٠.٢٢٣	OASN٣	٠.٨٥١	٠.٢٥١	OAOI٣
P> ٠.٠٥	٠.٩٠٣	٠.١٨٣	OASN٤	٠.٨٩٦	٠.١٩٨	OAOI٤
P> ٠.٠٥	٠.٨٩٧	٠.٢١٠	OASN٥	٠.٨٦٩	٠.٢٥٦	OAOI٥
P> ٠.٠٥	٠.٨٦٥	٠.٢٤٢	OASN٦	٠.٩٠٢	٠.١٩٧	OAOI٦

٢- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

الجدول (٤) يوضح نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول (٤) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

P-value	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات	Sha-Wil	Kol-Smi	الفقرات
P> ٠.٠٥	٠.٨٦٢	٠.٢٣٤	SARE٦	٠.٨٦٦	٠.٢١٩	SASE١
P> ٠.٠٥	٠.٨٦٦	٠.٢٣٩	SARE٧	٠.٨٣٠	٠.٢٤٣	SASE٢
P> ٠.٠٥	٠.٨٦٢	٠.٢٤٤	SALE١	٠.٨٧٧	٠.٢٤٢	SASE٣
P> ٠.٠٥	٠.٨٧٦	٠.١٩٤	SALE٢	٠.٨٧٤	٠.٢٧١	SASE٤
P> ٠.٠٥	٠.٨٩٠	٠.٢٣١	SALE٣	٠.٩٠٦	٠.١٩٥	SASE٥
P> ٠.٠٥	٠.٨٥٨	٠.٢٥٠	SALE٤	٠.٨٧٨	٠.٢٣٣	SARE١
P> ٠.٠٥	٠.٨٢٨	٠.٢٥٦	SALE٥	٠.٨٧٥	٠.٢١٢	SARE٢
P> ٠.٠٥	٠.٨٦٨	٠.٢٥٨	SALE٦	٠.٨٧٦	٠.٢٥١	SARE٣
P> ٠.٠٥	٠.٨٨٨	٠.٢٢٤	SALE٧	٠.٩٠٢	٠.٢٢٤	SARE٤
P> ٠.٠٥				٠.٨٨٦	٠.٢١٦	SARE٥

ثالثاً:- الثبات والصدق البنائي لأداة القياس

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة (٢٤ : Bartholomew, ١٩٩٦). والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار كرونباخ ألفا ، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط كرونباخ ألفا الموضح في الجدول (٥).

حازت متغيرات الدراسة وفقاً لمخرجات الجدول (٥) الخاص بمعاملات ألفا كرونباخ للمقاييس الثلاث ان جميع القيم قد تراوحت بين (٠.٨٨٨-٠.٩٠٧) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الجامعية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (٠.٧٥) (Nunnaly& Bernstein, ١٩٩٤:٢٩٧)، والتي تدل على إن مقاييس أداة قياس الدراسة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي، كما تبين النتائج مصداقية متغيرات اداة القياس بشكل يتلاءم مع استجابات عينة الدراسة.

الجدول (٥) معاملات الثبات البنائي الخاصة بأداة القياس

المتغير	البعد	الفقرات	معلمات كرونباخ ألفا	معلمات صدق أداة القياس
البراعة التنظيمية	الاستثمار الامثل للفرص	٦	٠.٨٨٨	٠.٩٤٤
	البحث عن الفرص الجديدة	٦	٠.٩٠٧	٠.٩٥٢
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	٥	٠.٨٩٧	٠.٩٤٣
	الاستجابة الاستراتيجية	٧	٠.٨٩١	٠.٩٤٤
	التعلم الاستراتيجي	٧	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية (SPSS.V.27).

رابعاً: - وصف متغيرات الدراسة

١- المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي)

حاز المتغير المستقل البراعة التنظيمية وفقاً لمخرجات الجدول (٦) على وسط حسابي مرتفع (٣.٦٥) (٢٠٠٤:١٥ Dewberry,) وبتجاه نحو الاتفاق وانحراف معياري قدره (٠.٤٣٩) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات بأهمية، وهذا قد حصل على اهتمام نسبي قيمته (٧٣%)، ليشير الى تجانس اراء العينة واتفاقها على تعزيز التعلم والقدرات الريادية للمنظمات المدمجة في البيئات عالية التغيير، فضلاً عن القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من وجهات النظر المستقبلية عالية الجودة، والحفاظ عليها وتطبيق الرؤى الناشئة بطرائق مفيدة من الناحية التنظيمية، للكشف عن الظروف المعاكسة وتوجيه السياسة والاستراتيجية لاستكشاف فرص وخدمات جديدة، وقد قيس هذا المتغير من خلال بُعد قابليات الاختيار الاستراتيجي كونه حاز على اعلى وسط حسابي (٣.٨١) متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٥٢١)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات على اكتشاف الإشارات الضعيفة وتفسيرها وبدء الاستجابة لها، وبالتالي فهو يعمل على تحديد تلك الإشارات ذات العلاقة بسرعة واستكشافها بشكل أكبر واغتنام الفرص قبل المنافسين أو التعرف على العلامات المبكرة للمشاكل قبل أن تتطور وتصبح مشاكل كبيرة، وهذا حاز على اهتمام نسبي (٧٦%) جيد، كما اظهرت اجابات عينة الدراسة اهتمام ملحوظ في بُعد قابليات المسح البيئي بوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٥٨٨)، وباهتمام نسبي (٧٢%) جيد من خلال تعزيز قدرة الجامعات على فهم المخاطر والفرص الناشئة والدوافع والموارد والتطور والاسباب المرتبطة بالقرارات البديلة، وبما يؤدي الى تشكل مساحة مستقبلية ممكنة أو معقولة أو محتملة، حتى تتمكن الجامعات من اتخاذ قرارات مستنيرة ومجهزة بشكل أفضل بشأن القضايا المتعلقة بخططها الاستراتيجية الشاملة ووسائل تحقيق أهدافها بعيدة الامد.

عرض نتائج متغير البراعة التنظيمية

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الفقرة	
٦	٦٣%	٠.٩٩٨	معتدل	محايد	٣.١٣	الاستثمار الحقيقي في الكلية يعني تتجاوز حدود الاحتياجات والخدمات الحالية	OA01

٢	٧٢%	٠.٩٨٧	مرتفع	اتفق	٣.٥٨	تبتكر الكلية خدمات جديدة باستمرار	OA0I٢
١	٧٣%	٠.٨١٣	مرتفع	اتفق	٣.٦٥	تقوم الكلية بتجربة خدمات جديدة في قطاع التعليم المحلي	OA0I٣
٤	٧٠%	١.٠٠٤	مرتفع	اتفق	٣.٥١	تستثمر الكلية الفرص التي يقدمها سوق العمل الجديد	OA0I٤
٣	٧٠%	٠.٩٠٥	مرتفع	اتفق	٣.٥١	تستخدم الكلية الوسائل التعليمية الحديثة بانتظام	OA0I٥
٥	٦٣%	١.٠٧٢	معتدل	محايد	٣.١٦	تسعى الكلية بانتظام الى الاقتراب من الزبائن الجدد في البيئة	OA0I٦
٦٩%		الاهمية النسبية		الوسط الحسابي		معدل بُعد الاستثمار الامثل للفرص	
		٣.٤٣		الانحراف المعياري			
		٠.٥٨٩					
٥	٦٨%	٠.٩٨٨	مرتفع	اتفق	٣.٤٢	تركز جهود ادارة الكلية على تحسين الانشطة الحالية	OASN١
١	٧٥%	٠.٩٣٣	مرتفع	اتفق	٣.٧٤	تنفذ الكلية بانتظام تعديلات طفيفة على الخدمات الحالية	OASN٢
٣	٧٠%	٠.٩٦٣	مرتفع	اتفق	٣.٥	تعمل الكلية على تحسين كفاءة طرائق عرض خدماتها للمجتمع	OASN٣
٦	٦٧%	١.٠٨١	معتدل	محايد	٣.٣٣	تعمل الكلية على الاستفادة من وفورات الحجم في الاسواق الحالية	OASN٤
٤	٦٩%	٠.٩٧٦	مرتفع	اتفق	٣.٤٦	توسع الكلية خدماتها للزبائن الحاليين والمستقبليين	OASN٥
٢	٧٣%	٠.٩	مرتفع	اتفق	٣.٦٥	تسعى ادارة الكلية الى خفض كلفة العمليات الداخلية كهدف مهم لها	OASN٦
٧٠%		الاهمية النسبية		الوسط الحسابي		معدل بُعد البحث عن الفرص الجديدة	
		٣.٥٢		الانحراف المعياري			
		٠.٦٦٤					
٦٩%		الاهمية النسبية		الوسط الحسابي		معدل متغير البراعة التنظيمية	
		٣.٤٧		الانحراف المعياري			
		٠.٥٦٩					

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.٢٧)

٢- المتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية)

حصل المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية وفقا لمخرجات الجدول (٧) على وسط حسابي مرتفع (٣.٦٢) وبتجاه نحو الاتفاق وانحراف معياري قدره (٠.٣٩٨) مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات بأهمية تحسين قدرة الجامعات على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص او تحديد التهديدات الخارجية التي قد تواجهها، وهذا قد حصل على اهتمام نسبي قيمته (٧٢%)، ليشير الى تجانس اراء العينة واتفاقها على تقديم التزامات استراتيجية مع الحفاظ على رشاقته ومرونتها، وقد قيس هذا المتغير من خلال بُعد التعلم الاستراتيجي كونه حاز على اعلى وسط حسابي (٣.٦٤) متجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري قدره (٠.٤٢١)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية في الجامعات والكليات على التعامل مع البيئات المتغيرة من خلال إدراك التحركات الاستراتيجية

واكتشافها والتقاطها باستمرار وتغيير الهيكل التنظيمي، وهذا حاز على اهتمام نسبي (٧٣%) جيد، كما اظهرت اجابات عينة الدراسة اهتمام ملحوظ في بُعد الحساسية الاستراتيجية بوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٥٦٧)، وباهتمام نسبي (٧٣%) جيد من خلال البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعابها وفهمها وتوضيحها وتكيفها مع بيئة الجامعات ، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات.

الجدول (٧) عرض نتائج متغير الرشاقة الاستراتيجية

الاهمية النسبية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الفقرة
٢	٧٧%	٠.٩٧	مرتفع	اتفق	٣.٨٧	SASE١ تتلمس ادارة الكلية وتعالج بشكل دوري الفرص ذات الصلة في البيئة الخارجية.
١	٧٧%	٠.٩٣٧	مرتفع	اتفق	٣.٨٦	SASE٢ نرصد بشكل دوري التهديدات الكبيرة في البيئة الخارجية
٣	٧٥%	٠.٩٩٩	مرتفع	اتفق	٣.٧٥	SASE٣ نتوقع كثيرًا التحولات الأساسية في قطاع التعليم.
٤	٧٢%	٠.٩٢٣	مرتفع	اتفق	٣.٥٨	SASE٤ نتابع بدقة التحركات التنافسية التي يقوم بها المنافسين
٥	٦٢%	١.٠٥٩	معتدل	محايد	٣.٠٩	SASE٥ نحاول باستمرار اكتشاف الاحتياجات الجديدة للزبائن ونعمل جاهدين للوفاء بها.
٧٣%	الاهمية النسبية	٣.٦٣	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٠.٥٦٧	معدل بُعد الحساسية الاستراتيجية
٦	٦٩%	٠.٨٦٥	مرتفع	اتفق	٣.٤٤	SARE١ تستجيب ادارة الكلية للتغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية.
٤	٧٢%	١.٠١٥	مرتفع	اتفق	٣.٥٨	SARE٢ نعمل باستمرار على تحشيد الموارد الداخلية من اجل اقتناص الفرص
٥	٧٢%	١.٠٢	مرتفع	اتفق	٣.٦	SARE٣ نؤكد على التراصف الاستراتيجي للموارد لتعزيز القدرات الديناميكية الداخلية
٧	٦٦%	١.١٧٦	معتدل	محايد	٣.٢٩	SARE٤ نحرص على تحقيق مرونة العمليات الجامعية و التنظيمية من خلال التأكيد على بناء فرق العمل
٣	٧٢%	٠.٩١٩	مرتفع	اتفق	٣.٦٢	SARE٥ نهتم بواقعية قراراتنا اعتمادًا على المعلومات في الوقت المناسب.
١	٧٧%	٠.٨٩٥	مرتفع	اتفق	٣.٨٧	SARE٦ نؤكد كثيرا على استمرار الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية
٢	٧٦%	٠.٩١٨	مرتفع	اتفق	٣.٨١	SARE٧ نحن نعزز خيارات الرقمنة ذات الصلة (رقمنة جانب الزبون ، ورقمنة سلسلة التوريد ، ورقمنة عملية الشراء) للحفاظ على قدراتنا في الاستجابة لاحتياجات الزبائن.
٧٢%	الاهمية النسبية	٣.٦	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٠.٥٥٤	معدل بُعد الاستجابة الاستراتيجية
٢	٧٦%	٠.٨٢٨	مرتفع	اتفق	٣.٨١	SALE١ كثيرا ما تجري بحثًا متعمدًا عن المعرفة الجديدة حول الزبائن والاحتياجات .
٤	٧٥%	١.٠٣٦	مرتفع	اتفق	٣.٧٧	SALE٢ نعمل على اكتساب المعرفة الخارجية الجديدة في سياقنا الداخلي اعتمادًا على الوسائل ذات الصلة

						مثل المحادثات والتفاعلات.	
SALE ³	٧٢%	٠.٩٣٩	مرتفع	اتفق	٣.٥٨	نأخذ في الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث والحلول الماضية فيما يتعلق بأنشطة الكلية وخدماتها للاستفادة منها مستقبلا	٥
SALE ^٤	٧٧%	٠.٨١٤	مرتفع	اتفق	٣.٨٤	نحن مهتمون بشدة بتلائم المعرفة الجديدة ضمن السياق الداخلي والإجراءات الأكاديمية في الكلية.	١
SALE ^٥	٧٦%	٠.٨٦٥	مرتفع	اتفق	٣.٨١	ندرك أهمية الافتراضات المتضاربة وتفسيرات البدائل في تعزيز عملية التعلم	٣
SALE ^٦	٦٧%	٠.٨١	معتدل	محايد	٣.٣٤	تشجع ثقافتنا التنظيمية طرح الاسئلة و مناقشة الآراء لتطوير رؤى جديدة كركائز في ضمان التعلم الاستراتيجي	٦
SALE ^٧	٦٧%	٠.٨٩٢	معتدل	محايد	٣.٣٥	نختبر بشكل دوري قابلية تطبيق المعرفة الجديدة في ميدان الواقع (الهياكل والإجراءات والاستراتيجيات)	٧
٧٣%		الاهمية النسبية	٣.٦٤	الوسط الحسابي	معدل بُعد التعلم الاستراتيجي		
			٠.٤٢١	الانحراف المعياري			
٧٢%		الاهمية النسبية	٣.٦٢	الوسط الحسابي	معدل متغير الرشاقة الاستراتيجية		
			٠.٣٩٨	الانحراف المعياري			

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.٢٧)

خامسا:- اختبار الفرضيات

١:- فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى

مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والرشاقة

(الاستراتيجية)

تبين نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية قوتها (٠.٦٩٥) وهي علاقة طردية قوية, كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين البراعة التنظيمية وابعاد الرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (٠.٣٧٣-٠.٦٥٧) لبُعد التعلم الاستراتيجي والحساسية الاستراتيجية على التوالي, مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية

الجدول (٨) مصفوفة الارتباط بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية

البراعة التنظيمية	البحث عن الفرص الجديدة	الاستثمار الامثل للفرص	الرشاقة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي	الاستجابة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	المتغيرات
						١	الحساسية الاستراتيجية
						١	الاستجابة الاستراتيجية
				١	٠.٣٨٥**	٠.٢٨٨**	التعلم الاستراتيجي
			١	٠.٦٦٧**	٠.٨٣٠**	٠.٨٠٢**	الرشاقة الاستراتيجية

		١	.٦٦٥**	.٥٣٤**	.٥٢٨**	.٤٨٩**	الاستثمار الامثل للفرص	
	١	.٦٥٠**	.٣٦٠**	.٤٠٤**	.٢٨٩**	.١٧٧*	البحث عن الفرص الجديدة	
١	.٩١٩**	.٨٩٦**	.٥٥٤**	.٥١٢**	.٤٤٢**	.٣٥٦**	البراعة التنظيمية	
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).							Sig.=٠.٠٠٠	
*. Correlation is significant at the ٠.٠٥ level (٢-tailed).							N=١٤٩	

ثانياً:- فرضية التأثير

ستختبر الباحثة فرضيات التأثير المباشرة والتأثير المتعدد من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (AMOS.V.٢٦). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات، وبالتالي يمكن استكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر والتأثير المتعدد كما يلي:

مفاد هذه الفرضية (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (٢) الهيكل البنائي لتأثير البراعة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية، كما تبين نتائج الجدول (٩) انه كلما ادركت القيادات الجامعية اهمية البراعة التنظيمية في عملياتها كلما ادى ذلك الى تحسين الرشاقة الاستراتيجية لأعضاء الهيئة التدريسية، فضلا عن ان زيادة الاهتمام بالبراعة التنظيمية بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (٠.٦٣٠) وبخطأ معياري (٠.٠٥٤)، مما يعني ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية كونه يعمل على فهم زبائن المنظمات واحتياجاتهم المتطورة وسلوكهم المتغير، مما يعمل على تزويد الجامعات برؤية واسعة عن بالتحليل والمعرفة الضروريتين حول احتياجات الزبائن المستقبلية، مما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة للاستعداد للتغيير في المستقبل.

ساهمت الرشاقة الاستراتيجية في تفسير ما قيمته (٠.٣٠٧) من مقدار التباين الحاصل في البراعة التنظيمية بأبعادها, اما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود الدراسة.

الجدول () مخرجات تأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

الاحتمالية (P)	R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
٠.٠٠١	٠.٣٠٧	٨.٠٨٢	٠.٠٩٨	٠.٧٩٢	الرشاقة الاستراتيجية	<---	البراعة التنظيمية

الاستنتاجات والتوصيات

- ١- بينت النتائج ادراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية فهم زبائن المنظمات واحتياجاتهم المتطورة وسلوكهم المتغير, مما يعمل على تزويد الجامعات برؤية واسعة عن بالتحليل والمعرفة الضروريتين حول احتياجات الزبائن المستقبلية, مما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة للاستعداد للتغيير في المستقبل.
- ٢- اظهرت النتائج اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية لأهمية بناء استجابات فاعلة من خلال أنشطة الاستشراف التي تهدف إلى تحديد الاستجابات في الوقت الحاضر مع توجيه المستقبل غير المنظور, لذلك فإن فهم سياق بيئة الجامعات أمر بالغ الأهمية في تحديد المهام الحالية والمستقبلية.
- ٣- تركيز القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية على الاستمرار بإدراك واستكشاف, والاستجابة لمتطلبات البيئية لأغراض استثمار الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية, وهي بذلك تمثل توجها منتظما نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً.
- ٤- تحرص القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية معالجة حالة عدم وجود حافز للتفكير في المستقبل, والمكافآت, والنظام الوظيفي الجاهل بالرؤية, والاهتمام المحدود من أصحاب المصلحة الداخليين قد يعرض الجامعات الى فقدان قابليتها التكاملية, وبالتالي إذا تمكنت الجامعات من تشجيع موظفيها على الانفتاح على المعلومات الخارجية ونشرها بشكل

فعال في جميع أنحاء الجامعات ، فيمكن عندها توقع أن هذا الاجراء سيدعم بقوة قدرتها على الاحتفاظ بميزة تنافسية في أوقات التغيير المتقطع.

ثانياً:-التوصيات

١-ضرورة ان تعمل الجامعات على تحديد وتقييم واستخدام الإشارات الضعيفة من مصادرها(البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلوم والتكنولوجيا) للتعرف على التهديدات والفرص في مرحلة مبكرة , مما يتطلب من الجامعات تحديد الطرائق والأساليب والجهات الفاعلة والعمليات والنظام اللازم لتعزيز الوضع التنافسي لها.

٢- يتعين على الجامعات والكليات الاهلية ان تحدد طرق التعامل مع البيئات المتغيرة مما يتطلب منها إدراك التحركات الاستراتيجية واكتشافها والتقاطها باستمرار وتغيير الهيكل التنظيمي.

٣- ضرورة زيادة اهتمام الجامعات والكليات الاهلية في الجمع بين الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الخارجية و الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الداخلية, مما يتطلب منها تعزيز الاتصالات الداخلية المكثفة والمفتوحة

٤-يتعين ان تركز الجامعات والكليات الاهلية على امتلاكها للقدرة على استثمار الفرص المتاحة من السوق, و التكيف مع التغييرات في سياق الأعمال واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر ، وإطلاق مبادرات استراتيجية جديدة بسرعة, مما يتطلب من الجامعات إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيه مواردها من أجل خلق القيمة وحماية (والنقاط) الأنشطة ذات العائد المرتفع حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية.

المصادر

Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (٢٠١٧). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*.

Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (٢٠٢١). Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review. *Information Management and Business Review*, ١٣(١ (I)), ١٦-٢٧.

Barron, A., Hultén, P., & Vanyushyn, V. (2010). Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviours: evidence from the political crisis in the Eurozone. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(3), 601-619.

Battistella, C. (2014). The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 60-79.

Baumgartner, S., & Peter, M. K. (2021) Strategic Foresight and Innovation Management: A Comparative Study across International Swiss Banks

Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1013-1018.

Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?. *California Management Review*, 56(3), 39-57

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*.

Costanzo, L. A. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219-230.

Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100690.

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.

Diego, E., & Almodóvar, P. (2021). Mapping research trends on strategic agility over the past 20 years: insights from a bibliometric approach. *European Journal of Management and Business Economics*.

Elali, W. (۲۰۲۱). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, ۱-۸.

Elci, N. (۲۰۰۹). An exploration of open innovation: An environmental scanning perspective. University of Maryland University College.

Gupta, G., & Bose, I. (۲۰۱۹). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۴۶, ۸۶۵-۸۷۶.

Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (۲۰۱۵). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, ۲۶(۴), ۵۹۶-۶۱۶.

Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (۲۰۱۹). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, ۷۸, ۲۷۶-۲۸۳

Miethke, M. (۲۰۲۱). Strategic Foresight in High-Hazard Organizations- An Analysis of Case Studies in three US Nuclear Power Plants.

Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (۲۰۲۰). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, ۴(۴).

Omar, G. (۲۰۱۹). The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt.

Othman, R., Hamedon, S. R., Trubey, K. R., Culpepper, S., Maruyama, Y., Kinnamon, S. C., & Collins, F. (۲۰۱۱, September). Environmental Scanning Practice of Enterprise & Small Medium Enterprise (E&SMEs) in Malaysia. In ۵th European Conference on Information Management and Evaluation (ECIME, ۲۰۱۱) (pp. ۸-۹)

Paliokaitè, A., & Pačèsa, N. (۲۰۱۳). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, ۸۱, ۱۶۵-۱۸۱.

Rhisiart, M., Miller, R., & Brooks, S. (2010). Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 124-133.

Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1093-1106.

Sarpong, D., & Maclean, M. (2014). Unpacking strategic foresight: A practice approach. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 16-26

Streit, J. M., Felknor, S. A., Edwards, N. T., & Howard, J. (2021). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8477.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.

Wyrwicka, M. K., & Erdeli, O. (2018). Strategic foresight as the methodology of preparing innovation activities. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (2), 339-350.

